

派遣者番号	R7K20	氏名	中込 壮則
研究主題 —副主題—	高等学校における組織づくりに関する事例研究 —「協働委員会」を通じた教員の意識変容に着目して—		
派遣先大学	東京学芸大学 教職大学院	指導担当者	増田 正弘
所属	東京都立富士森高等学校	所属長	中村 弘志

キーワード：学校組織開発 協働 短期プロジェクトチーム 意識変容

**要旨：** 本研究は、教科の専門性が高く個業化しやすい高等学校において、教員の協働を基盤とした組織づくりの可能性を明らかにすることを目的とした。学校組織開発の理論を枠組みとして、短期プロジェクトチームとして設置した「協働委員会」の取組を事例的に分析した。生徒の実態を共有することを起点として共通目標を設定し、実践と振り返りを繰り返す過程を通して、教員の授業改善に対する意識と実践に変化が見られた。さらに、進路目標の明確化や実践の共有をきっかけとして、学年や教科の単位で協働が連鎖的に広がり、教育活動が個人の努力に依存した状態から組織的な取組へと移行する様子が確認された。本研究は、短期プロジェクトチームを活用した学校組織開発が、教員の主体性を生かしながら協働を成立させ、個業化の緩和につながることを示した。

# 高等学校における組織づくりに関する事例研究

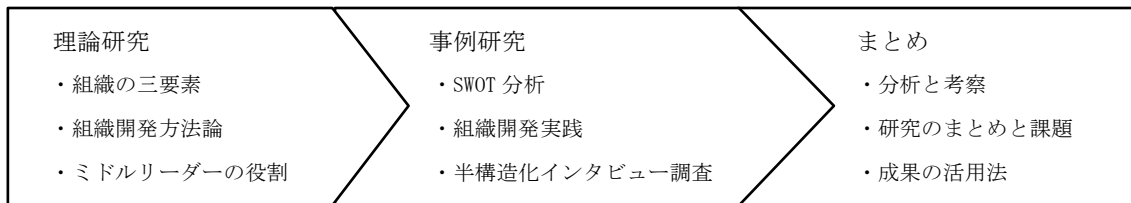
## －「協働委員会」を通じた教員の意識変容に着目して－

中込 壯則

### 1. 研究の目的

近年、日本の学校は教員の多忙化や児童生徒の多様化など複雑な課題に直面しており、教員個々の力量向上のみに依拠した対応には限界がある。そのため、学校を組織として捉え、教員相互の協働を通じて自律的に学校改善を進めることが求められている。一方で、高い専門性や歴史的に形成された文化により、学校組織は変容しにくい特性を有している。上記を踏まえ、本研究では、教科の専門性が高く個業化しやすい高等学校を対象に、「授業改善や校内の協働に関わる小規模な組織的取組が教員の意識変容を通じて連鎖的な変化を生み出し、個業化の緩和につながる」という仮説を設定し、ある公立高等学校の事例分析を通して、協働的な学校組織づくりに関する実践的知見を得ることを目的とする。

### 2. 研究の方法



### 3. 研究の成果

#### 3-1 理論研究

本研究の理論的基盤として、佐古（2010）の学校組織開発理論<sup>(1)</sup>に着目した。同理論は、学校に固有の不確定性や個業性、高度な専門性を前提に、実態の認識、課題の生成、実践という循環的プロセスを通して、教員の内発性に基づく協働と学校改善を促す枠組みを示している（図1参照）。さらに、組織開発の実効性を高める要因として、ミドルリーダーによるマネジメントの重要性が指摘されている。西田・久我（2020）は、管理職のビジョンを現場の文脈へ翻訳し、対話と参画を促すファシリテート機能の重要性を指摘した。また、後藤・小柳（2024）は、短期プロジェクトチームが分散型リーダーシップや実践情報の循環を促進することを明らかにしている。これらの理論を統合することで、高等学校における教員の主体性と協働を両立させた組織づくりの枠組みが導かれる。

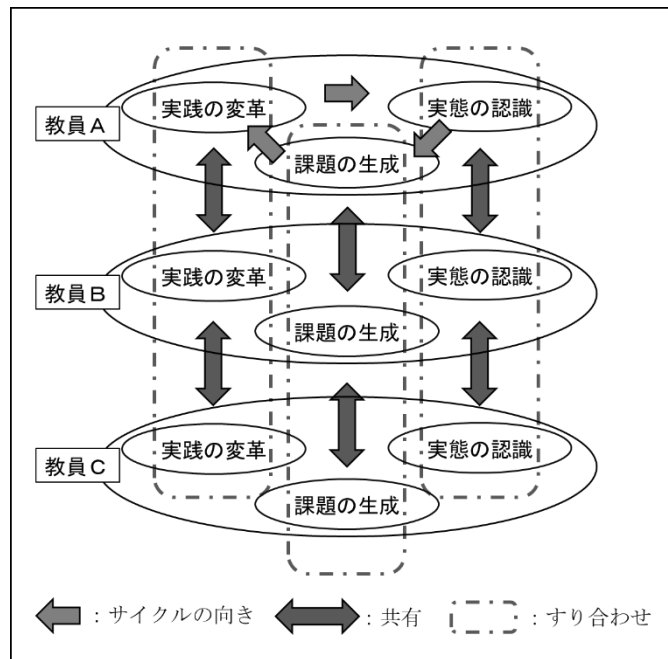


図1 本研究で目指す協働モデル  
(出典：佐古（2010）をもとに筆者作成)

### 3-2 事例研究

事例研究では、全日制普通科の中堅高等学校を対象に、学校組織開発の過程と教員の意識変容を分析した。事例校は部活動等で高い実績を誇る一方、教員の個業性が強く、共通目標の不明確さが組織的な対応を困難にしており、教育活動が個々の教員の努力に依存しがちな状況にあった。こうした状況を踏まえ、短期プロジェクトチームとして「協働委員会」を設置し、学校組織開発理論に基づき、実態の認識、課題の生成、実践と振り返りを循環的に進めた。「協働委員会」ではSWOT分析を通して生徒の実態を共有し、「生徒の主体性を育むこと」を共通目標とした。さらに、授業や行事等における具体的な教育実践の検討を重ね、試行と省察のサイクルを繰り返した。その結果、個人レベルでは授業改善への意識転換が見られ、組織レベルでは「協働委員会」の教員による働きかけを起点に、学年や教科における協働が連鎖的に生み出された。これにより、教育実践が個人の経験則に依存する状態から、共通目標に基づく組織的な取組へと移行し、個業化の緩和が確認された。

### 4. 研究のまとめと課題

本研究は、学校組織開発理論に基づき、短期プロジェクトチームとして設置した「協働委員会」の取組を通して、高等学校における教員の意識変容を通じた協働的な組織づくりの過程を実践的に明らかにした点に意義がある。生徒の実態共有から共通目標の生成、実践及び振り返りへと至る協働プロセスが機能した。特に、「生徒の主体性を育むこと」という共通目標のもと、授業実践の共有を通して教員個人に意識変容が生じ、生徒の主体的態度の育成に向けた協働が形成された。さらに、「協働委員会」の教員による進路目標の明確化と共有を起点として、学年・教科単位で協働が連鎖的に広がり、学校組織における協働的実践の創出過程が明らかになった。このように、教員が自らの専門性を生かしながら組織に参画する姿勢が促された点は、協働的な組織づくりに関する実践的モデルとして位置付けられる。一方で、短期プロジェクトチームの成果を学校全体にどのように波及・定着させるかという課題が残されており、今後は全校的な組織運営との接続が求められる。

### 5. 成果の活用法

本研究の成果は、主幹教諭、指導主事、学校管理職といった立場において、教員の協働を促す組織づくりに活用できる。生徒の実態に基づく共通目標の生成と、実践と振り返りをつなぐ支援を継続することで、教科や分掌を越えた協働が促進される。また、学校組織開発理論と短期プロジェクトチームを組み合わせた柔軟な組織開発モデルは、教員の主体性と組織的運営の両立を図る有効な枠組みとして位置付けられる。

#### 【注】

(1) 本研究においては学校組織開発理論という用語を、佐古(2010)によって提示された学校の内発的改善力を支援する学校組織開発の基本モデルと方法論として限定的に指すものである。

#### 【引用・主要参考文献】

- 後藤壯史・小柳和喜雄(2024)「ICT活用推進校における学校研究発展の過程と方略の特徴―「専門的な学習共同体」発展に関わる学校長の語りを参照して―」『日本教育工学会論文誌』第48巻,第1号,pp.141-156.
- 佐古秀一(2010)「学校の内発的改善力を支援する学校組織開発の基本モデルと方法論―学校組織の特性をふまえた組織開発の理論と実践―」『鳴門教育大学研究紀要』第25巻,pp.130-140.
- 西田寛子・久我直人(2020)「教員の協働を促すミドルリーダーのマネジメント行動にかかる一考察」『教育実践学研究』第22巻,第1号,pp.17-31.